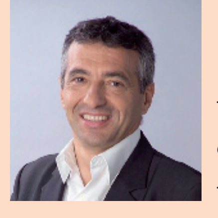




n°34 octobre 2011 | www.consultec-group.com | pour aller au bout de vos projets

édito

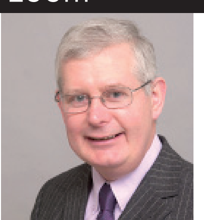
Par Jean Fesquet
Président du Groupe Consultec



En cette rentrée de turbulence économique, il est temps de mettre le commercial au centre de nos préoccupations. Depuis toujours les entreprises françaises ont privilégié la performance technologique sans trop se préoccuper de la valorisation de l'activité commerciale. En effet, la valeur ajoutée résulte assez souvent de la recherche et développement ou de la production mais elle n'est pas forcément orientée vers le client. Notre lettre, elle-même, n'a pas souvent abordé cet aspect. Aujourd'hui c'est chose faite avec ce numéro consacré au *business development* dont Denis Lorinet - qui vient de rejoindre notre groupe - dévoile toutes les facettes et démontre les bénéfices. Innover et réinventer un nouveau mode de partenariat avec le client, construire la relation client fondée sur l'apport de valeur… bref passer d'une « culture produit » à une « culture client », voilà ce que nous apporte le business development. C'est dans cet esprit que le groupe Consultec poursuit ses recherches méthodologiques avec notamment le « diagnostic d'image » rappelé dans ce numéro et sur notre site.
Les acteurs du groupe, en partenariat avec vous pour vous apporter toujours plus de valeur, vous souhaitent une bonne lecture.

zoom

Par Denis Lorinet
Conseil en business développement



Culture client et création de valeur

La proximité naturelle des responsables des PMI avec leurs clients peut être mieux exploitée. Revisiter la fonction commerciale avec un accompagnement adapté le permet.

Nombreux sont les responsables de PMI de culture technique qui investissent dans l'innovation et qui se trouvent ainsi confrontés à deux cercles vicieux, l'un dans le domaine de l'innovation technologique, l'autre concernant les marchés mûrs. En effet, s'agissant d'une offre techniquement innovante, le prix de vente visé laisse espérer un gain de marge. Cependant, si l'approche marketing laisse apparaitre un fort intérêt exprimé par les clients, il n'en est pas de même en phase de vente où, faute de références, le report de la décision d'achat est la norme. Il s'ensuit un dérapage des coûts commerciaux et une évolution à la baisse de la rentabilité de l'investissement en recherche et développement. Dans l'autre cas, si l'on cherche à conquérir de nouveaux clients ou fidéliser des clients existants avec une offre mature, une telle démarche s'avère particulièrement difficile. Effectivement sur des marchés dont la croissance est modérée et particulièrement en BtoB, la mise en concurrence, la réduction du nombre de fournisseurs et l'importance

>

sommaire



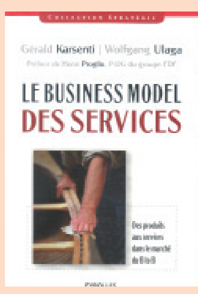
Chez Décorec on n'hésite plus à présenter le vrai prix de la création d'un prototype, ce que le client accepte quand il perçoit bien la valeur de notre apport.
Voir en page 2

1 Zoom
Culture client et création de valeur

2 Lu pour vous
Les bonnes feuilles

3 Témoignage
La parole à Damien Aguesse

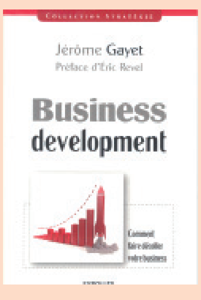
4 Le saviez-vous ?
Diagnostiquez l'image de votre entreprise



Envie d'entreprendre ?

Quelles sont les conditions de succès pour développer des activités de services profitables ? Les auteurs, tous deux professeurs à HEC, répondent à la question que se pose tout dirigeant souhaitant évoluer d'une logique « produits » vers une démarche « services » et « solutions », dans un environnement Business to Business. Cette idée, nommée aussi «infusion des services», est au cœur de toutes les réflexions, tant la recherche de valeur ajoutée est devenue vitale. Les auteurs proposent une démarche inédite pour adapter leur Business Model.
De nombreux cas concrets d'entreprises renommées viennent illustrer ces propos.
Un livre à la fois théorique et pragmatique.

Le business model des services
Gérard Karsenty et Wolfgang Ulaga
Ed. Eyrolles - novembre 2010



Faire décoller son business

Voici un livre qui présente le business development sous un œil nouveau, pragmatique et adapté aux enjeux des entreprises françaises.
L'auteur décrypte, exemples à l'appui, le mode d'emploi du modèle et offre des conseils aux entreprises afin de sortir plus fortes de la dépression économique.
De nombreux entretiens avec des dirigeants d'entreprises et le partage d'expériences vécues illustrent comment mettre en place de nouvelles opportunités d'affaires et de croissance.
En moins de 200 pages, les dirigeants et managers auront une bonne vision des stratégies gagnantes pour les prochaines années.
Un livre à lire d'une traite.

Business development
Jérôme Gayet
Ed. Eyrolles - avril 2010

>

du prix dans les décisions d'achat vont crescendo.

La fonction commerciale doit créer de la valeur

C'est « la culture produit » des entreprises qui est à l'origine de ces déboires. En se définissant par rapport à son métier et en mettant son offre au cœur de la relation avec ses clients, le fournisseur se condamne tôt ou tard à faire le jeu des acheteurs.

Les conseils ou services que la fonction commerciale offre, souvent gratuitement, aux clients et sa tendance à réduire les marges en fonction de la charge de l'entreprise entrainent un appauvrissement de la valeur ainsi créée. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faut s'en remettre exclusivement aux fonctions de recherche et développement et de production comme source de création de valeur. Il faut aussi et en priorité repenser le rôle de la fonction commerciale.

Changer d'attitude vis-à-vis des clients

Au niveau mondial, toutes les études convergent depuis dix ans vers une conclusion simple : les entreprises qui ont « une culture client » ont une rentabilité deux à trois fois supérieure à celles qui sont centrées produit. Mais adopter « la stratégie d'apport de valeur à ses clients » est un changement majeur pour l'organisation et les hommes. Un tiers seulement des entreprises qui le décident réussissent à la mettre en œuvre. Bonne nouvelle pour les PMI et ETI (entreprise de taille intermédiaire), c'est plus facile pour l'entreprise à taille humaine. Il ne suffit pas au dirigeant de s'appuyer, à juste titre, sur ses valeurs personnelles et les points forts de son entreprise pour prendre le virage « stratégie client ». Se faire accompagner aussi par un consultant est judicieux.

« Quand on a réussi le pari d'une prise de commande impossible, tout s'accélère »

Au démarrage du projet, c'est un changement d'attitude vis-à-vis des clients qu'il faut créer. Il est alors préférable de privilégier l'apprentissage dans l'action. L'expérience montre que tout s'accélère pour le dirigeant une fois que lui même, ou l'un de ses commerciaux, a réussi un pari « prise de commande » qu'il pensait impossible. Pour la PMI, viser ce type de résultat dès la première phase d'un accompagnement permet de mobiliser les opérationnels et de rentabiliser le coût de l'intervention du consultant dès la première année. La deuxième phase consiste à mener une réflexion avec le dirigeant. A présent, sachant qu'il est possible de sortir des cercles vicieux en changeant de posture vis-à-vis des clients, de nouveaux horizons s'ouvrent à lui. Redéfinir la mission de l'entreprise en fonction des aspirations du dirigeant permet alors d'enclencher la troisième phase du projet. Celle-ci concerne l'élaboration et le déploiement d'une stratégie qui privilégie la mobilisation de tous autour du développement de quelques compétences clés. A moyen terme leur impact sur le « business model » de l'entreprise accroîtra fortement sa compétitivité. ■

zoom... la suite

Par Denis Lorinet
Conseil en business développement

Un PDG change sa « posture client »

L'entreprise Décorec, en Haute Savoie, est une PMI de décolletage. Ses premiers clients relèvent de l'industrie automobile. Elle est dirigée par deux frères, Damien et Laurent Aguesse. En 2009, ils décident de prendre le virage du Lean Management. Confrontés à la crise, trouver de nouveaux contrats devient leur priorité. Damien Aguesse, le PDG, suit une formation à la performance commerciale animée par Akivia Développement. C'est là qu'il rencontre Denis Lorinet, business coach et membre du groupe Consultec. Début 2010, il lui demande de l'accompagner « pour que nous réussissions à vendre plus et mieux nos apports ».

Vendre mieux ...

Lors de la première rencontre, les dirigeants évoquent leur insatisfaction et leur frustration face à la dictature du prix qu'ils

>

la parole à Damien Aguesse

PDG de Décorec

Propos recueillis par Camille Nicole

« J'ai découvert que le commercial n'est pas une boite noire »

A Amancy, Haute Savoie, Décorec est une entreprise familiale de décolletage et d'usinage de pièces métalliques, créée en 1976. Elle est dirigée aujourd'hui par mon frère Laurent et moi-même. Avec 42 personnes nous réalisons 5 millions de chiffre d'affaires. Par tradition, nous sommes d'excellents ingénieurs techniciens mais de très mauvais commerciaux. La crise nous a poussés à vouloir conquérir de nouveaux marchés. Fin 2009, j'ai suivi un parcours de formation commerciale pour les PME animée par Denis Lorinet. J'y ai découvert que le commercial n'est pas une « boite noire » et s'apparente même à une démarche industrielle. Ensuite, je qualifierai la mission de Denis comme un compagnonnage. Il est venu avec moi chez des prospects ou clients. Il a regardé, analysé, nous avons débriefé, critiqué. J'ai testé, amélioré et au-delà de la performance de l'entretien, ce travail nous a permis de repositionner la stratégie de l'entreprise. Il m'a permis de voir le client non pas comme un acheteur de produit au plus bas prix, mais comme un partenaire potentiel. C'est très intéressant désormais de travailler en bonne intelligence avec lui. L'accompagnement de Denis m'a permis d'oser souligner au client que nous lui apportons un conseil et de la valeur en étudiant avec lui sa problématique. Dès lors il comprend que nous pouvons lui vendre plus cher une pièce. Même avec les grands comptes, je n'hésite plus à présenter le vrai prix de la création d'un prototype, ce que le client accepte quand il perçoit bien la valeur de notre apport. Et ceci ne s'arrête pas uniquement à l'aspect commercial, cela influe également sur notre management, en utilisant un projet pour mobiliser les équipes, développer leur autonomie et



les faire progresser et faire grandir ainsi toute l'entreprise. Comme vous le voyez, cela va vraiment plus loin que le marketing. ■

subissent et la relation asymétrique qu'instaurent les acheteurs. Leur objectif ambitieux serait de changer la nature de leurs relations avec leurs clients et de réussir à concevoir et élaborer avec eux plus de solutions produits et de process innovants. Le diagnostic fait ressortir que l'aspiration est réaliste et va au-delà d'un simple apprentissage de méthodes de vente. Elle vise à accroître la compétitivité de l'entreprise en devenant apporteur de valeur, ce que la démarche de business development permet.

La formation suivie par le PDG avec le consultant lui apporte une vision plus claire en matière stratégique, marketing et commerciale. Il lui faut maintenant

« La demande est pour du business development »

développer son pouvoir d'influence lors des phases d'avant-vente et de négociation. Pour ne pas rester dans la théorie, le choix d'un accompagnement sur des projets réels est décidé.

… A des acheteurs collaboratifs.

Le consultant déploie une démarche de marketing stratégique, observe et analyse des entretiens de vente puis propose les axes de travail prioritaires. Avec le PDG, il élabore le prototype du «système de vente de la valeur». Celui-ci comprend des offres de service innovantes, un discours centré sur la mission et les compétences, des outils de communication et une première trame de pilotage d'un entretien de vente influent. Chaque rencontre avec un acheteur est préparée en commun. Lors du débriefing, les acquis sont consolidés et les points bloquants travaillés. Très vite, le PDG arrive à rendre collaboratif un acheteur jusque là fermé. La nouvelle posture est consolidée, de nouvelles formes de contrats sont élaborées.

En milieu d'année 2011, le PDG a rendu collaboratifs cinq clients ou prospects. Les commandes à forte marge signées accroîtront à terme le chiffre d'affaires de 23%. Pour Décorec, innover dans le business model devient la priorité. ■

P'tit dico

- ***Business model :*** *Représentation synthétique de la façon de créer de la valeur en élaborant des offres et des coopérations à partir de quelques compétences clés choisies. Il énonce les intentions de l'entreprise, sa stratégie et les actions engagées à cet effet.*
- ***Le métier :*** *Définit l'entreprise en termes d'offre et de prestations réalisées. Exemple : fabricant de composants.*
- ***La mission :*** *Ce que le dirigeant veut que l'entreprise apporte à ses clients. Exemple : rendre la maintenance simple.*
- ***Développement collaboratif :*** *Vision partagée du dirigeant, enrichie par une collaboration avec ses clients, pour développer des stratégies d'apport de valeur… aux clients. Elle suppose un changement culturel opposé aux pratiques courantes.*

le saviez-vous ?

Par Camille Nicole

Diagnostiquez l'image de votre entreprise

Dans une précédente Lettre, le groupe Consultec parlait des recherches qu'il développait sur des démarches d'intervention et de conseil originales et innovantes. C'est ainsi que les thèmes (*) de la « Collection Méthodes » viennent de s'enrichir d'une nouvelle approche de diagnostic d'entreprise : « le Diagnostic d'Image ».

L'image est en effet un outil de management dans la mesure où elle reflète comment l'entreprise, son organisation et ses fonctionnements sont perçus par les salariés, les managers et les dirigeants. Réaliser le diagnostic d'image de l'entreprise permet de mesurer l'impact des perceptions sur les choix stratégiques. A partir de méthodes d'exploration et d'évaluation spécifiques, le diagnostic identifie et fait le point sur l'ensemble des perceptions des individus et des groupes qui auront une influence sur la réussite ou l'échec des choix du dirigeant. Ces perceptions relèvent aussi bien du domaine des relations humaines et de la communication que de celui des réalités tangibles comme la logistique, les équipements, les bâtiments, les services commerciaux…
Intéressant, n'est-ce-pas ? Prenez donc contact avec le groupe Consultec qui vous conseillera pour mener à bien votre diagnostic d'image.

(*) « Le management par les compétence », « La pédagogie de l'adhésion », « L'intervention coordonnée ».



Les décisions que vous prenez chaque jour se forment à partir de la perception que vous avez d'une situation.
Un seul getse : cliquez sur ***http://consultec-group.com***

Le rédacteur du mois



Denis Lorinet : l'homme du commercial en BtoB

Après 25 ans de directions commerciales, sa passion est de transmettre le virus du business development à des responsables d'entreprises. « C'est fabuleux d'arriver à trouver les quelques leviers d'action qui vont faire que le dirigeant d'une PMI et son équipe vont réussir à influer sur le comportement de leurs clients, et finir par être traités comme de véritables partenaires ». Il aime par-dessus tout apporter un regard décalé sur ce qui limite la performance commerciale des entreprises en Business to Business. Denis est un homme de challenge. Ancien pilote de planeur, il aide les dirigeants à repérer le relief et à piloter finement pour franchir les obstacles.

Tél. : 33 (0)670 245 076
E-mail : denis.lorinet@akivia-dev.com

les consultants du groupe et leurs compétences

David Azoulay :	Stratégie, marketing et communication
François Bouchire :	Organisation industrielle
Olivier Debrosse :	Gestion de l'information, des risques et de la sécurité
Bernard Declercq :	Organisation et performance industrielle
Valérie Dufayet :	Management de formation et des compétences
Jean Fesquet :	Logistique industrielle et système d'information
Alain Grouès :	Organisation et management des ressources humaines
Denis Lorinet :	Business développement





La lettre est éditée par :
le groupe Consultec
145, montée des Choulans
69005 Lyon
Tél. : 0 951 114 106
e-mail : jean.fesquet@consultec.eu.com
www.consultec-group.com

Ont participé à ce numéro :
Damien Aguesse, David Azoulay, Jean Fesquet, Alain Groues, Denis Lorinet, Camille Nicole

Tirage : 1 000 exemplaires
Prix de vente : 1,52 €
Directeur de la publication : Jean Fesquet

Mise en page et impression : Barlerin
ISSN : 1295-2389